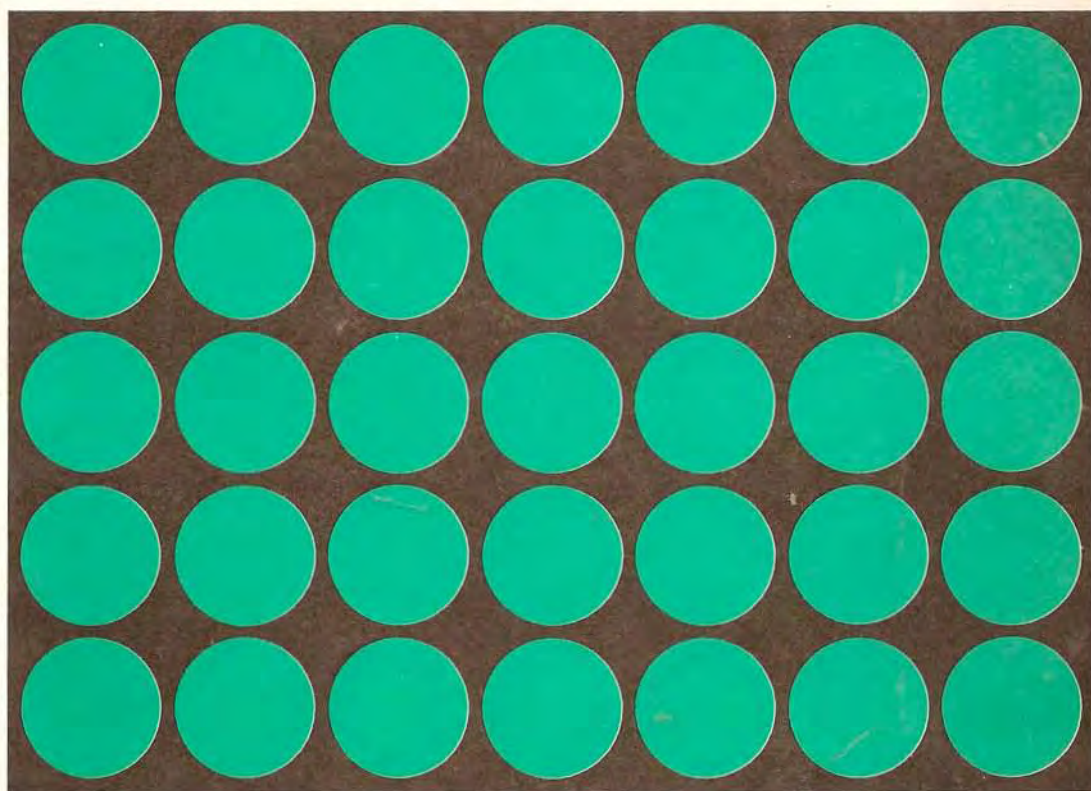
Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras

ESTUDOS E DEBATES 3

AUTONOMIA
DA UNIVERSIDADE BRASILEIRA:
VICISSITUDES E PERSPECTIVAS

2ª Edição

RELAÇÕES CENTRO-PERIFERIA: O CASO DA AUTONOMIA UNIVERSITÁRIA

*João Batista Araújo e Oliveira**
*Simon Schwartzman***

As relações entre o centro e a periferia de grandes sistemas organizacionais, como é o sistema de Universidades federais brasileiras, podem ser vistas a partir de dois modelos extremos e alternativos: no primeiro caso, a direção do fluxo de decisões, informações e controle fica centralizada; no outro, os órgãos periféricoas são muito mais do que agentes, delegados ou instituições de base: eles, de fato, adquirem capacidades de auto-regulação, autocontrole e uma apreciável dose de autonomia e adquirem condições mesmo de se opor às diretrizes do centro.

A questão da autonomia e descentralização administrativa não é um mero problema burocrático e administrativo, mas tem implicações bastante importantes em relação a possíveis transferências de centros de poder. Aos problemas conceituais de demarcação de novos limites entre a organização e o ambiente, de um lado, e a organização dentro de uma rede interorganizacional, por outro, somam-se as peculiaridades do processo político. A viabilização de formas conceituais esbarra, assim, num problema não totalmente novo, mas, sem dúvida, mais complexo, em termos de planejamento estratégico, em que o desafio consiste em procurar "delinear políticas aceitáveis para todos os participantes, embora possivelmente mais vantajosas para alguns (Lindbloom, 1977, p. 323).

No presente trabalho, procuraremos delinear as características, vantagens e desvantagens do modelo centralizado de administração universitária;

---

* *Da FINEP e UFRJ/COPPEAD.*

** *Do IUPERJ e do CPDOC/FGV.*

(Os autores dividem entre si a responsabilidade pelo trabalho. O presente texto foi publicado pelo Jornal do Brasil, em 2.12.79).

discutiremos, a seguir, as possíveis implicações de uma possível autonomização dos órgãos periféricos, isto é, as Universidades e Escolas Isoladas Federais. Finalmente, delinearemos algumas possibilidades, a nível conceitual, de uma mudança nessas relações, sem perder de vista o ambiente político circundante, os limites de qualquer estratégia planejada.

Vantagens e Desvantagens do Modelo Centralizado

O cerne do problema da centralização reside na preocupação com o controle adequado dos recursos face aos resultados esperados. Na prática, a ênfase, nos resultados, cede lugar a preocupações mais formais.

No caso das Universidades brasileiras, embora seja difícil avaliar o quanto de autonomia elas detinham efetivamente, antes de 1964, elas seguiram o padrão mais geral verificado no País: centralização de recursos, poder e decisão. A centralização ocorreu não apenas na relação Governo Federal (MEC) com cada Universidade. Internamente, pelas incorreções e deturpações da Reforma Universitária implementada a partir de 1968, as burocracias proliferam em torno das Reitorias, que também se tornaram mais poderosas e organizacionalmente mais bem equipadas, para lidar com os fluxos de informação e de recursos.

As conseqüências do modelo centralizado constituem-se em experiência geral comum a todos os países e em diversos tipos de instituições. No geral, o que mais se nota é a incapacidade das burocracias centrais exercitarem suas funções de coordenação, em prejuízo visível de seus objetivos.

No setor universitário, ocorreu um fenômeno interessante; enquanto as Universidades eram muito pequenas e a demanda reduzida, fora possível uma aliança forte entre o pequeno número de burocratas do poder central os professores, que dividiam entre si as esferas de atuação e de poder. Dessa forma, um alto grau de uniformidade curricular, estrutural, de pessoal e critérios de seleção e admissão pôde conviver com o estabelecimento de padrões e mecanismos colegiados de aferição de qualidade do trabalho acadêmico. Isso ocorreu em países como a França, Itália, Alemanha Oriental e Polônia, entre outros. O acesso de grupos cada vez maiores, no entanto, e o crescimento de camadas intermediárias de poder e pressão (os comitês de direção, os burocratas das próprias instituições universitárias, etc.) levaram ao enrijecimento desse sistema, ora já em revisão em muitos países. (Clark, 1978).

A crise universitária que eclodiu por volta de 68, em vários países, e que abalou profundamente a idéia mesma daquela instituição, oferece lições de particular interesse para o nosso caso: ela demonstrou, entre outras coisas, a incapacidade daquelas estruturas uniformes de se antecipar e reconhecer dramáticas mudanças no ambiente, adaptando-se para absorvê-las, acomodá-las

ou a elas responder. Os prejuízos causados sobretudo à pesquisa universitária não são fáceis de se avaliar, embora, em diversos países, também se discutam os efeitos sobre a baixa na qualidade do ensino. Ademais, as conseqüências causadas pelas rigidez de formatos organizacionais uniformes não são impunes, já que a equalização de carreiras, critérios e mecanismos de alocação de recursos cria custos futuros que tornam o uso dos recursos cada vez mais restrito e inflexível.

As vantagens apregoadas da centralização se referem sobretudo aos conceitos de eficiência, economia, controle, eqüidade e igualdade de oportunidades. Eficiência e economia, indubitavelmente, podem advir de economias administrativas de escala, como está fartamente documentado na literatura. Aliadas aos aspectos positivos do contorle centralizado, que permitiram, inclusive, um reaparelhamento e modernização da máquina burocrática central, a eficiência e conomia, em princípio, podem constituir-se em passos importantes para uma racionalidade administrativa. É preciso não esquecer, no entanto, que a realidade organizacional nem sempre se curva aos princípios e regras do jogo burocrático. Pfeffer e Salancik (1978) mostraram como a alocação de recursos dentro de Universidades, no caso americano, é influenciada pelo poder real e pelo poder percebido dos departamentos mais fortes: em última instância, as regras se acomodam ao poder.

Quanto ao conceito de eqüidade e igualdade de oportunidades advindas de um sistema burocrático impessoal e com regras gerais comuns, é preciso observar que, na realidade, hoje já é importante distinguir entre a oportunidade de entrar, de se manter, e de se graduar numa instituição universitária. Nem mesmo a seletividade sutil do sistema educacional francês, por exemplo, consegue esconder o fato de que da já reduzida parcela da população que conclui o "baccaleauéat" com sucesso, pouco mais de 5% alcançam, efetivamente, a Universidade: esta, de "livre" acesso, reduz, ainda mais drasticamente, o alunado do final do primeiro ano, sem os desconfortos de um sistema público de vestibular...

Em termos mais específicos, a centralização das Universidades, no caso brasileiro, levou a uma extrema dependência financeira e orçamentária; ao excesso de ritualismo e formalismo na disciplina dos currículos e mecanismos de titulação; a uma uniformidade organizacional, quiçá desnecessária, entre as diversas Universidades, a par dos problemas diferenciados que encontram em suas regiões; a um rígido sistema de carreiras – esse ainda mais vinculado às amarrações do órgão central controlador de pessoal; a critérios de seleção e oferta de vagas que dependem de decisões de conselhos superiores externos à própria instituição.

Quanto aos efeitos positivos do modelo centralizador, eles se fazem sentir diferentemente de acordo com os beneficiários potenciais: o arranjo desses diversos grupos e suas preferências será objeto de análise posterior.

Dilemas da Transição

Como um ator interdependente do jogo de relações sociais, a Universidade enquanto instituição não pode deixar de refletir, em seu seio, as suas contradições próprias e as advindas do ambiente externo.

A idéia ou a possibilidade de um modelo de relacionamento que privilegie a autonomia dos órgãos periféricos não pode, numa análise sociológica, ignorar a existência dessas contradições, nem o fato de que a tentativa de sua resolução pode, até mesmo, inviabilizar a implementação de alternativas. Essa ameaça, no entanto, não pode impedir a busca de saídas, a nível conceitual ou teórico, mesmo quando isso implique um nível de abstração ou de simplificação da realidade. De outra maneira, seria impossível romper o imobilismo refletido tanto a nível teórico, em termos do nível de reflexão sobre formas organizacionais, quanto a nível prático, em termos de saídas institucionais.

No modelo centro-periferia, o conceito de autonomia implica a capacidade dos órgãos periféricos em assumirem e se capacitarem, para desempenhar, eficazmente, as funções de controle, sobretudo na forma de auto-regulação.

Na perspectiva dos órgãos centrais, sua preocupação mais visível é a de superar o impasse entre ser uma fonte de suporte, de um lado, e fonte de controle, por outro. Para tanto, esses órgãos desenvolvem uma série de mecanismos que tendem a exacerbar suas características formais, e se tornam, via de regra, incapazes, por si sós, de exercer qualquer tipo de ação substantiva. E, no entanto, desempenham um papel preponderante de intervenção política, gerando manifestações inevitáveis de centralização e autoritarismo.

Assim, a idéia de autonomia pode evocar diferentes imagens, de acordo com perspectiva que se adota: pode tratar-se de uma autonomia, para se obter um pouco mais de flexibilidade, para diminuir o papel de suporte (sobretudo financeiro), ou uma autonomia para se autodirigir e para se prover, na periferia, a capacidade de responder diferenciadamente a problemas diversos.

Além de uma diferença de percepção sobre o que é ou deve ser uma mudança das relaçõs entre centro-periferia, através do conceito de autonomia, não se devem ignorar dois outros aspectos importantes que influem decisivamente na fixação das posições, a nível empírico, a nível do real.

O primeiro é de ordem processual. O processo dialético, as próprias discussões e busca de alternativas, a reflexão sobre as contradições internas da Universidade, todos esses mecanismos e processos de busca de identidade e de posicionamento tendem a ampliar a discussão até limites inimagináveis: o processo de deliberaçãopassa a ser uma grande "lata de lixo" (Olson e

March, 1976), onde diversos temas diferentes se juntam, e a oportunidade de se discutir um deles cria condições para a inclusão de outros. Assim a discussão sobre pesquisa, pós-graduação, carreiras universitárias, ensino pago, titulação, influências das multinacionais, etc., junta-se à discussão sobre autonomia. O processo social de definição do conceito de autonomia que se deseja, corre, assim, o risco de se perder ou misturar com temas que podem, até mesmo, não ter nada a ver com o problema em pauta. Daí porque a análise organizacional tem que abstrair-se, um pouco, dessa realidade, sob o risco de tornar-se apenas um discurso político-ideológico. Mas, obviamente, não pode ser ignorada, se se pretende, com a análise, abranger os problemas da implementação. Isso nos leva à consideração do segundo aspecto, qual seja, o das forças internas à Universidade e sua participação enquanto definidores de uma realidade.

A Autonomia Desejada[1]

Um dos temas difíceis da sociologia organizacional é a definição da unidade em análise. Peter Drucker, certa vez, definiu a Universidade como um conjunto de professores e prédios cujo único elo comum seria o estacionamento. Uma visão monolítica da Universidade ou do poder central poderia levar a um entendimento profundamente errôneo a respeito da definição e aspiração de cada grupo face ao tema da autonomia universitária. Curioso, também é observar como, num processo de definição e de posicionamento, os diversos atores tendem a formar alianças que, à primeira vista, pareceriam espúrias. Veremos, através de exemplos, como o estudantado, por exemplo, teria mais tendência a se aliar às posições e resoluçõs do Conselho Federal de Educação do que certos grupos de pesquisa e pós-graduação, que preferiam vê-lo extinto, no processo de autonomização.

Nos levantamentos realizados, tentamos entender a posição que assumiriam cinco grupos "típicos" e diferentes, dentro das Universidades federais, face ao problema de autonomia universitária, tendo em vista suas possíveis conseqüências em termos de administração, finanças, liberdade acadêmica, carreiras, poder interno e participação. Os grupos considerados foram os funcionários do Ministério da Educação responsáveis pelo ensino superior; as reitorias, nelas compreendendo os reitores e seus órgãos executivos (e não os colegiados); um departamento "típico" voltado para o ensino profissional de graduação; um departamento "típico" voltado para a pós-graduação e para a pequisa, com ênfase na qualidade; o grupo dos alunos.

---

1 As informações utilizadas para esta parte do trabalho são fruto de coleta de dados sistemática e assistemática. Parte dos dados advém de um questionário utilizado num exercício de simulação junto a professores universitários; inúmeras entrevistas foram também efetivadas, com esse propósito, a nível de Ministério da Educação e Cultura e com professores universitários.

Para evitar mal-entendidos (aliás inevitáveis nesse tipo de empreendimento), é importante notar que estes grupos não são "típicos", no sentido de médios, ou representativos, e não correspondem a nenhum grupo real de pessoas ou instituições específicas. O que fizemos, foi pensar em certos grupos hipotéticos que assumissem, de forma acentuada e exagerada, as posições mais explícitas decorrentes das diversas posições existentes no sistema (são, em outras palavras, "tipos ideais" no sentido weberiano). É claro que nenhum dos participantes reais do sistema universitário se comporta como está aqui descrito. No entanto, estas reações "típicas" correspondem à lógica da posição dos diversos grupos, e nossas observações empíricas parecem indicar que estas caricaturas não estão demasiado distantes da realidade.

Ministério

Pela estrutura, rotinas organizacionais, tradição, *know-how*, poder atual e pelas próprias circunstâncias, esse grupo, em geral, tenderia a se voltar para um tipo de autonomia consentida, tutelada, sobretudo para eficientizar e facilitar os aspectos administrativos e financeiros. Esta atitude geral variaria, no entanto, conforme a relativa aproximação de diversos setores do Ministério com o sistema universitário, com a coletividade acadêmica de pesquisa ou com as corporações profissionais mais atuantes. Enquanto uns tenderiam a se aliar com os Reitores na busca de um processo gradual e diferenciado de autonomização das Universidades, outros tenderiam a se aliar não tanto às estruturas das Universidades enquanto tais, mas a departamentos mais fortes e promissores, apoiando-lhes as tentativas de autonomia e libertação de regras e imposições do modelo centralizador. Outros, finalmente, tenderiam de defender, ao extremo, os controles e mecanismos de regulamentação e supervisão, em aliança com grupos profissionais que usam de seu poder para assegurar seus direitos corporativos e regalias correspondentes.

Reitoria

Fundamentalmente, a aliança das Reitorias seria com o MEC, seja por ser o interlocutor com quem mais se habituaram a falar, seja porque, no sistema atual, é aí que reside o seu eleitorado decisivo. (Daí porque uma mudança no sistema de escolha de reitores possivelmente determinaria um comportamento organizacional diferente, a este respeito) Em Universidades mais fortes e tradicionais, onde há fontes múltiplas de apoio e sustentação, essa aliança tenderia a ser mais tênue, mesmo porque nelas as Reitorias, via de regra, são mais enfraquecidas pelos departamentos ágeis e de grande interpenetração no meio ambiente. As demais tenderiam a reforçar essa aliança com o centro. Em ambos os casos, um fortalecimento da Reitoria seria buscado, seja concentrado na figura do Reitor (favorecendo assim um modelo centralizado externo e interno), seja na forma de colegiados internos mais fortes. É a nível desse grupo

que aparecem, mais claramente, as contradições possíveis entre uma autonomia externa (MEC-UNIVERSIDADE) aliada ou não a um repasse interno dessa autonomia aos departamentos e colegiados.

Departamento de Pesquisa

Os questionários e entrevistas se limitaram a departamentos fortes, seriamente cometidos à pesquisa e à carreira de seus membros enquanto pesquisadores. Duas atitudes foram detectadas, face à interpretação dos sinais visualizados na autonomia. Na medida em que, no processo de "lata de lixo", a autonomia fosse percebida como ameaça generalizada (aliada a corte de verbas, necessidades de venda de serviços técnicos ao mercado para sobreviver, etc.), a tendência seria de estreita aliança interna com outros departamentos e com a Reitoria. Para os que percebem a autonomia como um desafio, a tendência é no sentido de descentralização, de fortalecimento de colegiados, de autonomia, inclusive, a nível de pesquisador individual, de distribuição desigual dos recursos (como já verificado empiricamente, no estudo citado de Pfeffer). É interessante notar que essas observações se coadunam com os achados de Lodahl e Gordon (1973), que verificaram que, em grupos, onde o paradigma científico é mais forte, mais bem estabelecido, os indivíduos tendem a ter colegiados mais fortes, menos independência individual e menos burocracia interna. Nos grupos que atuam sob paradigmas científicos mais débeis, há tendência para exacerbação da liberdde individual e interna, os colegiados são menos fortes e há maior incidência de burocracia e controles formais.

Departamento de Ensino

Os núcleos mais voltados ao ensino, com maiores compromissos com a formação profissional e responsáveis pela carga docente tenderiam a ver, num processo de autonomia, uma dupla ameaça. Por uma parte, a independência das Universidades em relação ao Ministério poderia significar, na prática, uma redução dos volumes globais de recursos disponíveis para as Universidades com repercussões sobre seu funcionamento e sobre os salários de seus professores. A outra ameaça seria uma conseqüência desta: as Universidades teriam que buscar seus próprios recursos de forma independente, e, nesse processo, haveria uma tendência a fortalecer os grupos e setores que tivessem maior agressividade empresarial, melhores condições de se vincularem ao mercado, na venda de serviços técnicos de todo o tipo, ou melhores condições de obtenção de fundos especiais de pesquisa.

A questão crucial para esse núcleos não é descentralização, mas a democratização das decisões no interior do sistema universitário. Existe, relativamente, pouca preocupação com os problemas derivados da burocratização, padronização de cursos e carreiras, ausência de autonomia na fixação de currículos, etc. Ao mesmo tempo, existe uma sensibilidade acentuada para even-

tuais desigualdades de base meritocrática, ou outras, que o processo de autonomização pudesse consolidar. As maneiras de garantir estas igualdades básicas são duas, de forma conjunta ou separada: a manutenção de um sistema centralizado e padronizado de normas e controles e o estabelecimento de sistemas de decisão por votação majoritária. Isto permite entender por que, neste grupo, a defesa da democratização faz-se acompanhar, com freqüência, pela defesa da centralização ministerial.

Alunado

Existem grandes ameaças, no conceito de autonomia, a uma série de expectativas que os estudantes têm da Universidade. Mesmo porque, em geral, a maioria dos estudantes, hoje, nas Universidades, não possuem parâmetros muito firmes a respeito de qualidade (e quase sempre o confundem com o de relevância). A idéia de pesquisa drenar fundos do ensino e a idéia de desregulamentação profissional – que é uma das formas de se entender a autonomia – lhes é naturalmente assustadora. Daí porque lhes interessa muito a ação normativa e equalizadora do CFE, assegurando, através de critérios formais, condições de igual titulação, igual direito e, presumivelmente, mais recursos. Seus aliados internos seriam, por decorrência, os departamentos de ensino que esposariam um nível semelhante de preocupação. A par dessas aliânças, a busca de autonomia da Universidade e de participação constante de alunos das decisões (já então mais autônomas) é um dos atrativos que traz a esses grupos o conceito de autonomia.

Apesar de sua artificialidade e pouca base empírica, essas atitudes "típicas" servem para ressaltar a complexidade e as contradições que um processo de discussão e explicitação do tipo de autonomia desejado suscita. Na medida em que esse processo é subjugado, numa discussão real, a um processo de "lata de lixo", os resultados, obviamente, tornam-se mais imprevisíveis, tornando-se assim impossível testar qualquer hipótese.

O que importa, das descrições acima, é demonstrar a importância da inércia, da tradição, das rotinas e regras das organizações envolvidas bem como as ameaças do poder de cada grupo. Esses aspectos e os imprevisíveis da realidade tornam mais difícil o delineamento de modelos de possibilidade de rearranjo institucional.

Apesar das dificuldades, é possível, no entanto, esboçar modelos organizacionais alternativos em que os órgãos da periferia tivessem condição de assumir – em maior ou menor grau – o poder e a autoridade de se autodirigir.

Em Busca de Alternativas

A discussão da autonomia deveria trazer à baila não apenas os problemas organizacionais de desburocratização e descentralização administrativas, mas a possibilidade de redefinição das próprias funções das instituições universitárias. Deveria, ainda, abranger a discussão de outras formas de atendimento aos problemas da educação superior e de atendimento a outros anseios da comunidade. Para tanto, é necessário se pensar em formas e tipos diferenciados de organização universitária.

O problema central, na busca de alternativas, consiste na delimitação mais adequada dos sistemas sociais e no exame de modelos descentralizados em que os órgãos periféricos assumam, a contento, as funções de controle. Resta sempre o dilema último do controle: *"qui custodet custodes"*, quem vigia os guardas. Mecanismos plurais e alternativos, conceitos de responsabilidade substantiva e "puclic accountability" terão que ser arrolados.

O monopólio do poder tem que ser quebrado, e centros plurais e periféricos de supervisão e controle, tanto internos quanto externos às instituições, são mecanismos que podem garantir uma diferenciação auto-sustentada. O modelo inglês do University Grants Committee, por exemplo, oferece um exemplo para superação do impasse aparente[1].

Como mecanismos intermediários de controle externo e incentivos para auto-regulação, poderiam ser fortalecidas as associações profissionais (com ou sem exclusividade de licenciamento profissional); associações interuniversitárias ou associações de centros e departamentos de pesquisa, por exemplo, poderiam vir a se constituir em mecanismos intermediários de compatibilização de políticas, alocação de recursos e controle de qualidade. A Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência-SBPC e a Sociedade Brasileira de Física-SBF, em particular, já funcionam, de certo modo, nessa capacidade.

Enquanto a instituição, a idéia de autonomia levaria a examinar a possibilidade de diferenciados tipos de Universidades ou instituições de nível superior, com diferentes ênfases e missões: uma de vocação mais universal, abrangendo os diversos ramos do saber, em vários níveis de profundidade e criatividade; outras concentradas em tipos de profissão ou pesquisa; algumas poderiam se conceber na forma de "teaching colleges" ou mesmo "rural colleges"; outras, ainda, na forma de Universidades abertas, Universidades populares, centros de extensão etc.

Na medida em que formas organizacionais e redes interorganizacionais para formulação de política, alocação de recursos, poder, pressão e controle podem ser imaginadas com relativa facilidade – embora sua implementação e legitimação não sejam matérias de tranqüila viabilização – torna-se necessário voltar ao ponto de partida: como fica o centro?

A delimitação de novos papéis e funções para o centro impõe-se como passo fundamental, depois de ter sido superado o impasse dos raciocínios em bloco e admitida a possibilidade da coexistência com instituições diferenciadas, ou de setores diferenciados dentro de instituições. Ao centro, passariam a caber, nesse modelo, três papéis principais: (a) definir novos papéis e funções a serem preenchidas pelas instituições (atuais e novas); (b) estabelecer novas bases de suporte e poder, sobretudo para os grupos novos ou ainda não legitimados ou suficientemente articulados; e (c) provocar, deliberadamente, a diferenciação no sistema, seja demolindo entraves e regulamentos (que, no caso concreto, implicaria a redefinição de órgãos como o Conselho Federal de Educação – CFE), seja criando incentivos e condições para o florescimento de novas instituições e formas organizacionais.

Nesse processo, há cuidados essenciais a serem relevados pelo centro. Os órgãos periféricos não deveriam ser concebidos numa visão corporativa como órgãos de base de um sistema central, ao qual não podem se contrapor ou deles se diferenciar e exercer a criatividade. Contra-exemplos, entre nós, há muitos, mas o caso mais transparente é o do sistema de planejamento urbano, onde os órgãos periféricos não fazem mais do que reproduzir as diretrizes e comportamentos emanados e gerados no centro.

Quanto aos problemas enfrentados pelos órgãos da periferia, sobretudo aqueles que têm de enfrentar duras disputas para sobreviver, é essencial o estabelecimento de sistemas de autocorreção e de indicadores de desempenho e qualidade que lhes permita assumir, de direito, as responsabilidades pelos sistemas de controle.

Conclusões e Implicações

O delineamento e análise dos problemas de auto-regulação de organizações autônomas ou periféricas requer um esforço de superação de posições românticas e de posições dogmáticas.

A visão estrita de racionalidade no planejamento tem que dar lugar, diante de uma realidade institucional tão complexa, a teorias organizacionais que possam efetivamente captar as novas dimensões e implicações políticas e gerenciais dessas redes interorganizacionais. A nível de uma instituição universitária, em particular, é forçoso reconhecer a natureza peculiar – mas não exclusiva – desse tipo de organização.

A Universidade é uma anarquia organizada (Sproull et alia 1978; Clark, 1978), na medida em que tem objetivos problemáticos, lida com tecnologias incertas e depende de elementos que participam intermitente e fluidamente de seus processos decisórios.

As idéias de eficientização e racionalização, geralmente associadas com esforços de redução de gastos e alocação ótima de recursos em organizações industriais e comerciais, têm que ser entendidas dentro de um quadro muito mais difuso de relações e ações interorganizacionais, na medida em que se encaminhar efetivamente para sistemas interativos auto-reguláveis.

O requisito central para viabilizar formas de autonomia deve repousar em um sistema de administração diferenciada, dentro e fora da Universidade, calcado no aprendizado da convivência com formas múltiplas de monitoração, controle e financiamento.

A administração universitária, como disse James March (1978), é como um calendário com anotações de rodapé escritas por Kierkegaard. Ela inclui pragmatismo, leis, regras, lógica, logística, terapia, crítica construtiva, arte e fé.

A arquitetura de formas organizacionais, semelhantemente a um manual de administração universitária ou a um livro de puericultura, deve conter respostas concretas a problemas práticos, apresentar modelos genéricos para casos gerais e expressar um ponto de vista coerente, que sirva de orientação geral. A esta altura, estamos mais bem servidos com os livros de puericultura, mas nem por isso devemos nos desiludir quanto ao precário estágio de desenvolvimento de nossa ciência das organizacões.

Referências Bibliográficas

CLARK, B. R. The insulated americans: five lessons from abroad. In: *Change*, nov. 1978 p. 24-30.

LINDBLOOM, C., *Politics and Markets*. New York, Basic Books, Inc., 1977.

LODAHL, J. B. & GORDON, G. Differences between physical and social sciences in University Graduate Departments. *Research in Higher Education. 1* (3): 191-213, 1973.

MARCH, J. G. American Public School Administration: a short analysis. *School Review*, Fev. 1978, p. 217-250.

MARCH, J & OLSEN, J.B. *Ambiguity and Choyse in Organization*. Oslo, Universities for lagel, 1976.

PFEFFER, J. & SALANCIK, G. R. *Organizational Decision-Making as a Political Process: The Case of a University Budget*. A. S. Q., 19, 1974 p. 151-315.

SPROULL, L; Weiner, S.; Wolf, D. *Organizing and Anarchy*. Chicago, The University of Chicago Press, 1978.